PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Une profession en mouvement : les outils de la performance

Par Stéphane Cohen,
Président de la commission Nouveaux marchés

Notre économie est en pleine mutation... Rien de bien original dans cette affirmation : c'est son lot d'être en perpétuel mouvement ! Et constater que disparaissent les acteurs qui n'ont pas su s'adapter aux besoins de leur marché est tout aussi banal... Cela va sans dire.
Quelles conclusions en tirer pour nos cabinets ? Tout d'abord, nous pouvons dresser un constat : notre activité est en partie protégée en raison du caractère d'intérêt général que représentent nos interventions pour le système économique dans son ensemble. Nous créons les conditions d'une confiance indispensable à la croissance. Ce fut le travail de l'Ordre, en 2010 lors de la transposition de la directive services, de rappeler avec succès tout l'intérêt que représente notre réglementation afin que notre prérogative d'exercice ne soit pas remise en cause.

Soit, mais comme l'a fait justement remarquer le prospectiviste Hugues de Jouvenel en 2011 lors du congrès de Marseille, ce sont parfois ceux qui bénéficient de cette prérogative « qui ne voient pas rentrer le loup dans la bergerie ». Nous menons donc une réflexion stratégique, qui s'appuie sur une veille minutieuse, pour que ce risque ne se réalise pas.

Quels sont les axes de notre réflexion ? Il s'agit avant tout **d'identifier les besoins de notre marché** afin d'apporter les réponses pertinentes. De ce point de vue, l'enquête « marché » que publie le Conseil supérieur est un instrument des plus précieux.

Que remarque-t-on ? D'abord, s'agissant **des missions traditionnelles,** la profession bénéficie d'un taux de satisfaction impressionnant. Ensuite, que les demandes des clients s'orientent de manière croissante vers le conseil, notamment en matière de financement et de conseil fiscal. Enfin, de nombreuses enquêtes démontrent que nos clients sont favorables à un point d'entrée unique, auprès duquel ils pourront en toute confiance trouver une réponse en adéquation avec l'ensemble de leurs besoins. Ce que l'on qualifie parfois de « full services ».
A côté de cela, nous observons que les modes de consommation changent : internet y a largement sa part ! Nous constatons donc l'émergence d'offres low cost qui s'affranchissent d'un local « d'accueil » proche géographiquement. Ce que l'on nomme les cabinets « sans mur ». Sans parler d'une offre illégale que combat l'Ordre avec acharnement.

Face à ces enjeux, les cabinets disposent d'immenses atouts. C'est pourquoi votre Ordre régional s'engage et lance une démarche intitulée **« Cap performance »**, destinée à proposer à tous les cabinets des solutions qui doivent leur permettre de renforcer leur position dans le cadre de cette nouvelle économie.

La première étape de cette démarche vient d'être franchie : elle consiste à défendre la valeur de notre marque par la mise en avant de nos normes et du processus qualité. A la suite d'un questionnaire d'autodiagnostic, un outil de génération du manuel de procédures vient d'être mis en ligne. Défendre la valeur de notre marque, c'est également lutter contre l'exercice illégal par le biais d'une charte signée avec le bâtonnier de Paris et la mise en ligne d'un site dédié.

En somme, comme toute entreprise nous devons disposer d'une marque forte et identifiable. Cette marque Expert-Comptable, se développe à l'initiative efficace de l'Ordre qui a multiplié depuis les derniers mois une stratégie marketing visant à placer l'expert-comptable au cœur des préoccupations immédiates des chefs d'entreprise que sont le financement et la gestion de crise. Mais au-delà de la marque, qui est souvent le point de départ de la création d'un projet entrepreneurial, c'est l'organisation du cabinet qu'il faut régulièrement diagnostiquer dans le cadre d'une approche matricielle dont les principales composantes sont :

- Les Hommes
- Les produits
- Le marché
- Les cibles
- La stratégie marketing et commerciale

La deuxième étape du programme « Cap performance » nous permettra d'y revenir abondamment, en particulier grâce aux travaux de la commission « nouveaux marchés » créée par votre Ordre francilien.
Le rôle de cette commission est de vous informer et vous former en vous transmettant les outils et le savoir faire pour offrir à vos clients les réponses à leurs multiples préoccupations, en reprenant à d'autres certains marchés prévus dans nos textes fondateurs, mais également en développant de nouvelles missions prévues par la refonte de l'ordonnance de 1945, dont les décrets sortent progressivement.

Ce dossier vous présente quelques-uns des nouveaux dispositifs issus des différentes réformes menées depuis 2009.
Les clients demandent plus de conseils en matière fiscale ? Le statut de tiers de confiance (1) et le mandat fiscal unique (2) nous positionnent idéalement, notamment auprès des particuliers qui représentent un marché d'avenir.
Les clients demandent un full service ? L'interprofessionnalité capitalistique (3) dont la mise en œuvre avance à grands pas, est de nature à apporter des réponses lorsqu'elle sera opérationnelle.
Sans oublier la facturation, qui est l'aboutissement de notre activité. Voici justement l'occasion de revenir sur un sujet récurrent : les honoraires de succès (4).

Professionnels du conseil aguerris, nous avons vocation à utiliser ce type de rémunération, comme le font bien d'autres professionnels libéraux.

Tiers de confiance, une révolution est en marche

Adopté par le parlement fin 2010, le dispositif tiers de confiance est entré en vigueur le 1er avril 2012 suite à la publication des décrets et arrêtés subséquents. Et l'administration fiscale de signer les premières demandes de conventions.

Que penser de ce dispositif : coup d'épée dans l'eau ou véritable révolution ? C'est ce que nous allons tenter de décrypter, avant d'en préciser les modalités techniques.

Tiers de confiance : un axe de développement stratégique

UN BESOIN DE CONFIANCE ET DE SÉCURITÉ EN MATIÈRE FISCALE

Rappelons que la réglementation de notre profession est d'essence fiscale. Car c'est à l'entame du XXème siècle qu'un embryon de réglementation s'esquisse afin d'assurer la sincérité de l'assiette fiscale. Attachées principalement aux entreprises, nos interventions se sont étendues naturellement au chef d'entreprise.
Etait-ce là le seul marché pertinent et solvable auprès des particuliers ? Les déclarations pré-remplies et le développement des télétransmissions entrainent la nécessité pour les particuliers de conserver les pièces justificatives des déductions, réductions ou crédits d'impôts.
En conséquence, l'administration, mais également le particulier auquel échoit l'obligation de conserver ces pièces, recherchent les moyens de sécuriser et *« conforter »* ces déclarations. Le dispositif tiers de confiance répond parfaitement à cette double préoccupation puisque d'une part le professionnel conventionné atteste de l'existence des pièces justificatives et d'autre part le particulier s'assure de leur conservation et de leur transmission à l'administration à première demande, nous rapprochant ainsi de la situation allemande.

Elargissons le focus : au-delà du chef d'entreprise, on constate une véritable attente des particuliers d'être accompagnés dans le cadre de leurs démarches fiscales. Le succès croissant de l'opération consultations fiscales - et singulièrement celle de 2012 – en atteste. A cela, s'ajoute l'augmentation du nombre de personnes âgées en état de dépendance qui justifie l'intervention d'un professionnel de confiance.

ET LE CONSEIL ?

D'autant que cette assistance conduit nécessairement, devoir d'information oblige, au conseil en matière fiscale et plus largement en matière patrimoniale. Un conseil que les clients réclament et apprécient. Car s'ils veulent la sécurité, ils attendent également une expertise pour ne pas payer plus que ce qu'ils doivent et prendre les meilleures options pour faire fructifier leur patrimoine. L'activité de conseil en gestion de patrimoine trouve dès lors un souffle nouveau. D'autant que l'expert-comptable peut s'appuyer sur sa déontologie et son devoir d'indépendance pour imposer sa légitimité.

De la sorte, au Québec, l'assistance aux particuliers représente près de 30 % de l'activité de la profession démontrant ainsi que nos cabinets disposent d'un gisement de croissance non négligeable...
Au final, on perçoit très clairement un marché des particuliers en devenir justifiant l'insertion d'un nouvel alinéa à l'article 2 de l'ordonnance de 1945 affirmant la possibilité d'assister les personnes physiques dans leurs démarches déclaratives à finalité fiscale, sociale et administrative.

FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ

Enfin, affirmons-le nettement : le développement de nos interventions auprès des particuliers est un facteur essentiel d'attractivité. Qu'on en juge : les professions libérales les plus attractives sont celles qui interviennent auprès des particuliers : médecins, avocats... *« Experts »* à l'écoute et rémunérés, ils bénéficient d'une visibilité *« positive »* qui conduit les parents à orienter leurs enfants vers ces métiers. Si nous voulons attirer très tôt les meilleurs profils, nous devons emprunter cette même voie. Voici donc les raisons qui conduisent à considérer l'intervention auprès des particuliers en général et le dispositif tiers de confiance en particulier comme un axe de développement stratégique pour notre profession.

Tiers de confiance : mode d'emploi

TIERS DE CONFIANCE : POUR QUOI FAIRE ?

Ce dispositif autorise les contribuables qui sollicitent le bénéfice de déductions de leur revenu global, de réductions ou de crédits d'impôts, à remettre les pièces justificatives (copie ou original) à un tiers de confiance qui les conserve sous format papier ou dématérialisé.

A charge pour le professionnel de les transmettre avec leur liste récapitulative dans un délai de trente jours à compter de la notification de la demande de l'administration.

Enfin, le professionnel s'engage à télédéclarer pour le compte de ses clients ou adhérents.

COMMENT DEVENIR TIERS DE CONFIANCE ?

Il suffit de transmettre une demande écrite de convention à la direction départementale ou régionale des finances publiques qui est examinée dans le mois qui suit.
En cas de refus, la décision est motivée et notifiée au professionnel par lettre recommandée.
En cas d'acceptation, la convention est adressée datée et signée et court pour une période de trois ans, renouvelable une fois par tacite reconduction.
Au-delà, elle est renouvelée pour la même durée sur demande présentée trois mois au moins avant la date d'expiration.

DÉBUT DE LA MISSION

Le tiers de confiance signe avec son client un contrat.
Pour ce faire, l'article 11 du code de déontologie a été complété par un troisième alinéa qui indique qu'une lettre de mission doit préciser les engagements de chacune des parties et, le cas échéant, les conditions financières de la prestation, et autoriser le professionnel à procéder à la télétransmission de la déclaration annuelle d'impôt sur le revenu et de ses annexes.

EN SAVOIR PLUS ?

Voir le guide du tiers de confiance comportant notamment un exemple de lettre de mission avec le client, un modèle de courrier de demande de convention individuelle auprès de l'administration fiscale sur :
www.oec-paris.fr

Mandat fiscal unique : une simplification opportune pour les cabinets

Faisant suite à l'entrée en vigueur du statut de tiers de confiance, la publication du décret du 30 mars 2012 et plus particulièrement de son article 151 *« enfonce le clou »* en matière fiscale. Il crée le mandat fiscal *« unique »* qui sera à l'avenir la seule justification demandée par l'administration comme preuve du mandat donné par le client d'établir ses déclarations. Il a pour vocation de remplacer les multiples formules de mandats existantes (déclaration de résultats, IS, TVA, taxe sur les salaires et CVAE).

Aspects contractuels

Les stipulations annexées dès l'origine à la lettre de mission ou ajointes en cours d'exécution du contrat doivent définir précisément les contours de ce mandat.
Elles doivent notamment énumérer les déclarations fiscales incluses dans ce mandat.
Dans un objectif de simplification, il est également recommandé de mentionner le mandat d'effectuer les règlements (télépaiement notamment) ou pour demander pour le compte de celui-ci toute demande de remboursement (crédit de TVA ....). En effet, la levée de l'interdiction de manier des fonds est, depuis la loi du 23 juillet 2010, directement applicable en matière de dette fiscale et sociale.

La relation avec l'administration

Durant la mission, le professionnel de l'expertise comptable fournit à l'administration la preuve du mandat donné par son client si celle-ci la lui demande. Le client doit en être averti et l'avoir autorisé préalablement dans le cadre de la rédaction du mandat.

Durée du mandat

Le décret prévoit que les stipulations peuvent préciser la durée du mandat. A défaut, et sauf dénonciation particulière, elle est réputée correspondre à la durée de la lettre de mission, ce qu'il est préférable de rappeler dans les termes du mandat.
En cas de résiliation de la mission avant son terme, une dénonciation formelle du mandat correspondant doit être explicitée par un acte formel (envoi d'un courrier...), afin de faire cesser les effets juridiques de la mission et par conséquent du mandat

EN SAVOIR PLUS ?

Voir le guide pratique « mandat fiscal » édité par le Conseil supérieur comportant notamment un modèle de clause « mandat fiscal ».
www.experts-comptables.fr

Interprofessionnalité : les SPFPL bientôt opérationnelles

S'agissant d'interprofessionnalité conçue entre professions réglementées délivrant des prestations de conseil, nous sommes passés de l'incantation à la réalité depuis l'adoption de la loi du 28 mars 2011.

Exclue à l'origine de ce dispositif, notre profession s'y est intégrée grâce à un accord conclu avec le conseil national des barreaux en juin 2010. Pourquoi avoir déployé tant d'énergie pour y parvenir ? Tout d'abord parce que nos clients réclament la constitution de véritables pôles de services. Ensuite, parce que le besoin croissant d'expertises spécialisées conduit certains cabinets à chercher à s'allier avec un panel de professionnels variés afin de pouvoir répondre à toutes les situations dans le laps de temps le plus court.

Vitesse et compétence : voilà les clefs d'un conseil qu'apprécient pardessus tout les entreprises clientes.
En créant des sociétés capitalistiques interprofessionnelles (SPFPL), le législateur a, en 2011, franchi un premier cap, en misant sur l'émergence d'un affectio societatis entre actionnaires. Préalable à un second cap : celui de l'interprofessionnalité d'exercice ?

Pour autant, la loi de 2011 nécessite pour être pleinement opérationnelle deux décrets d'application.
Le premier fixe les modalités de constitution de SPFPL dites « monoprofessionnelles ». Elles ont pour objet la détention d'une ou plusieurs sociétés d'exercice (SEL) exerçant la même profession, par un ou plusieurs professionnels appartenant, le cas échéant, à différentes professions réglementées.

Le détenteur majoritaire doit toujours être de la même profession que celle exercée par la SEL détenue. Le décret du 7 mai 2012 fixe les règles de constitution et de fonctionnement de la société (inscription au tableau de l'Ordre des experts-comptables, information de l'Ordre en cas de changement par rapport à la situation déclarée). Il prévoit les règles de surveillance de la société par le biais du contrôle qualité exercé par l'Ordre, sanctionné le cas échéant par des mesures disciplinaires et fixe le régime de la dissolution-liquidation de la société réglementée du chiffre et du droit.

Le second prévoit les modalités de constitution de SPFPL dites « pluriprofessionnelles ». Ce sont les véritables holding interprofessionnelles puisqu'elles ont pour objet la détention d'une ou plusieurs sociétés d'exercice (SEL, SARL, SA...) qui peuvent chacune exercer des professions différentes, par un ou plusieurs professionnels appartenant à différentes professions réglementées.
Un projet de décret est en cours de rédaction et pourrait faire l'objet rapidement désormais d'une consultation de notre profession.
Encore quelques semaines de patience donc...

Les SPFPL peuvent prendre la forme de SARL, SAS, SA ou SCA. Par nature, les SPFPL sont soumises à l'impôt sur les sociétés, ce qui leur ouvre la possibilité de bénéficier du régime des sociétés mères, sous réserve de détenir au moins 5 % du capital de leur filiale (CGI art 145 et 215).

Honoraires de succès : la rémunération idoine pour des professionnels du conseil

Un expert-comptable peut-il convenir d'un honoraire de succès avec son client ? Voilà un sujet controversé qui semble désormais solutionné ou en passe de l'être.

Avant d'en venir à cette solution, rappelons les termes juridiques de ce débat. Quelles règles de droit sont applicables à la fixation de la rémunération ?

Le contrat conclu entre l'expert-comptable et son client, qualifié plus généralement de « lettre de mission », est soumis au droit commun des contrats (article 1101 et s du code civil) et aux règles spéciales propres à la profession qui, en cas de conflit, prévalent conformément à l'adage « generalia specialibus non derogant ». C'est ainsi que l'article 1134 du code civil laisse toute liberté aux parties pour fixer la rémunération. Cette liberté est toutefois tempérée en matière d'expertise comptable par l'article 24 de l'ordonnance du 19 septembre 1945. En effet, si celui-ci dispose que « les honoraires sont convenus librement avec les clients » il prévoit également « qu'ils ne peuvent en aucun cas être calculés d'après les résultats financiers obtenus par les clients ».

Si d'aucuns ont pu y voir une interdiction absolue des honoraires de succès, cette position n'est dorénavant guère tenable.

Revenons au pourquoi de cette prohibition. Elle concerne le calcul de la rémunération en fonction des « résultats financiers obtenus par le client » qu'il ne faut pas confondre avec le succès rencontré par le client dans le développement de ses affaires. L'objectif du législateur s'inscrit clairement dans le cadre plus global de la réglementation de la profession qui vise à ce que l'information financière attestée par l'expert-comptable soit fiable, sincère et transparente.
En interdisant à l'expert-comptable d'être intéressé sur le résultat financier de l'entreprise qui, rappelons-le, peut varier selon les options comptables retenues, il s'agit de s'assurer que l'expert-comptable n'aura d'autres motivations et références que celles de sa conscience professionnelle.

En somme, honoraires « en fonction du résultat financier » et honoraires « de résultats » ne sont pas synonymes.

A cela s'ajoute la réglementation européenne qui, nous le savons, est hiérarchiquement supérieure à notre législation nationale. Ainsi, la directive services du 12 décembre 2006 exige-t-elle des Etats membres la suppression de toutes les règles professionnelles excessives en ce qu'elles seraient de nature à freiner la liberté d'établissement et la libre circulation des services sans justification et de manière disproportionnée. Interprétée à la lumière d'une résolution du Parlement Européen adoptée préalablement le 12 octobre 2006 précisant que : « .... les tarifs fixes et les minimaux obligatoires, tout comme l'interdiction de négocier les honoraires en fonction du résultat obtenu sont des éléments de nature à porter atteinte à la qualité du service rendu aux citoyens consommateurs et à entraver la concurrence .... », il ne fait guère de doute qu'une approche trop restrictive du mode de détermination des honoraires ferait l'objet d'une censure par la Cour de justice de l'union européenne, comme ce fut le cas pour l'interdiction totale du démarchage jugée excessive.

En dernier lieu, citons l'article 158 du Code de déontologie qui dispose que les honoraires sont « fixés librement » entre le client et l'expert-comptable et qu'ils tiennent compte, notamment, de la difficulté des cas à traiter, des frais exposés et de la « notoriété » du praticien. Il s'agit là de règles de comportement opposables à l'expert-comptable et non au client.

« Permettre aux cabinets de trouver la juste rémunération de leurs conseils »

EN CONCLUSION

Ainsi donc, la fixation de la rémunération, à partir du moment où elle est sous forme d'honoraires, est libre et, à ce titre, on constate en pratique l'utilisation de nombreuses techniques telles que le Forfait (« marché à forfait ») ou au barème (« marché sur série »). La rémunération au succès doit également être considérée comme licite pour les motifs ci-dessus exposés.

Pour autant, les modalités de cette rémunération au succès ne doivent pas mettre en péril les règles essentielles d'exercice de la profession et notamment le principe de loyauté, de dignité et d'indépendance de jugement. Ce qui invite le professionnel à limiter la quotité liée au succès à une part de la rémunération pour laisser l'autre part à une rémunération fixe.

En tout état de cause, le Conseil supérieur a créé un groupe de travail placé sous l'autorité de René Ricol pour mener une réflexion sur les dispositions qui permettraient aux cabinets de trouver la juste rémunération de leurs conseils, qu'ils conservent ou non leur mission d'expertise comptable à l'issue d'une opération de transmission.